

## المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام (الواقع – المأمول)

الباحث / باسم مصطفى ابراهيم العواد

باحث دكتوراه أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

### مقدمة

قد احتلت فكرة المناخ التنظيمي في البحوث أهمية كبيرة في كثير من أنحاء العالم باعتبار أن المناخ التنظيمي عاملاً هاماً في فاعلية المؤسسات، حيث يُعد أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات والمؤسسات لما له من تأثير كبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاية عالية، باعتبار أن أي مؤسسة يكون دورها في المقام الأول هو توفير مناخ مناسب للعملية التعليمية يستطيع الأفراد من خلاله تحقيق التقدم والرقي (البطيخي، ٢٠١٠: ٥٠٤).

وللمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية، وتظهر الأهمية بوضوح من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المؤسسة (فلييه، وعبدالمجيد، ٢٠٠٥: ٢٩٤) حيث يُمثل المناخ التنظيمي بعداً مهماً في تشكيل سلوك العاملين بالمؤسسة، ويؤثر على مدى فاعليتها ونجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة (الراشد، ٢٠٠٧: ٢١٩).

وفي هذا السياق أشار المعشر (٢٠٠٠: ٩) إلى أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة والتغيير التكنولوجي السريع، وكل هذه التحديات تفرض على المنظمات إذا ما أرادت البقاء مزديداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير.

### مشكلة الدراسة

جدير بالذكر أن المستقريء لواقع المدرسة الثانوية العامة بمصر كإحدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي يلاحظ أنها تعاني من غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والابتكار داخلها، الأمر الذي يرجع إلى تضارب الاختصاصات، والتوزيع غير العادل للمسئوليات، بالإضافة إلى تعدد الوظائف الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة دون وجود توصيف محدد لها (عبدالمنعم، وقاسم، ٢٠٠٢: ١٣٧).

وفي هذا السياق أشارت دراسة إسماعيل (٢٠١٤) إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس بمصر مناخ مغلق يفتقر إلى المناخ التعاوني داخل المدرسة، وغياب فعالية الاتصال والعلاقات الإنسانية، وإشباع الحاجات، فالعديد من المعلمين لا يقومون بالمهام الموكلة إليهم، كذلك ضعف نشاطات المبادرة والإبداع بين أفراد التنظيم المدرسي، وميل الإدارة المدرسية إلى الجمود وبعدها عن الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة، وضعف أساليب تقويم أداء العاملين وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.

ومن خلال عرض المشكلات التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي العام يتضح أن هناك ضرورة لتطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام يراعي متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار المفهومي للمناخ التنظيمي والعوامل

المؤثرة فيه؟

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري ومعلمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وقام الباحث بتطبيق أداة الدراسة الحالية على عينة ممثلة لهذا المجتمع قوامها (٤٤٦) فردا

### مصطلحات الدراسة:

#### المناخ التنظيمي

ويُعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في النواحي الإدارية والاجتماعية والمادية والتي تساعد على تجويد أداء الجهاز الإداري والمعلمين بما يحقق القدرة التنافسية لها.

#### دراسات سابقة :

توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة، ودراسات أخرى مرتبطة ارتباطاً غير مباشر، وقد تم ترتيب هذه الدراسات حسب الأحدث، وتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ويمكن عرض هذه الدراسات كما يلي:

#### أ - دراسات عربية:

من أهم الدراسات العربية التي أمكن الاطلاع عليها ما يأتي:

- ١- دراسة العسكر (٢٠١٥): بعنوان "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية على عينه من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة

٢- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم

الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

٣- ما أبرز المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي

السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة

الدقهلية؟

### هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التوصل لأبرز المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الراهنة.

### أهميه الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية في:

١- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع المناخ

التنظيمي والتي من شأنها التأثير بصورة ايجابية

على العديد من الجوانب في المدارس الثانوية

العامه.

٢- تفيد هذه الدراسة واضعي السياسات التربوية.

٣- تعد هذه الدراسة محاولة لإثراء المكتبة التربوية

بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم

والحيوي.

### منهج الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة فإن الباحث استخدم

المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف

الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل

إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه

الدراسة.

### أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة تتضمن واقع المناخ

التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة

الدقهلية.

للدراسة، واستعان باستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- أن تقديرات أفراد العينة لأبعاد القيادة الإبداعية في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت كانت بدرجة كبيرة.
- أن تقديرات أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت كانت بدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع وواقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بقطاع الدراسات الإسلامية لدى المدراء والموجهين والمعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والمؤهل والخبرة وواقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بقطاع الدراسات الإسلامية لدى المدراء والموجهين والمعلمين.

#### ب- دراسات أجنبية

من أهم الدراسات الأجنبية التي أمكن الاطلاع عليها ما يأتي:

- 1- دراسة ليديونج (Ladyong,2014): بعنوان "المناخ التنظيمي والدافعية للعمل لدى المعلمين: دراسة حالة في مدارس مختارة في براشينبورى في تايلاند"

هدفت هذه الدراسة الى بحث عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على الدافعية للعمل لدى المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في (٤) مدارس مختارة في محافظة براشينبورى في تايلاند، واشتملت العينة على (١٣٨) معلم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- أن المناخ التنظيمي يؤثر على الدافعية للعمل لدى المعلمين.

الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣٥٠) معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعان باستبانة مكونة من (٧٩) فقرة موزعة على خمسة محاور هي الادارة المدرسية، العلاقات الإنسانية، والعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلى، وبيئة المدرسة، ومعوقات المناخ التنظيمي كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المبنى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل.

- 2- دراسة الشمري (٢٠١٧): بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت"

هدفت الدراسة الى تحديد إطار مرجعي للوقوف على ماهية القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، والوقوف على أداء مديري المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت، واشتملت عينة الدراسة على عينة قدرها (٢٧١) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج

(٢٠١٧)، ودراسة العسكر (٢٠١٥) في تناولها التعرف على مستوى المناخ التنظيمي.

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الشمري (٢٠١٧)، ودراسة ليديونج (Ladyong, 2014)، ودراسة غافيفكر وبيلاي (Ghavifekr & Pillai, 2016).

- كذلك اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها لأداة الدراسة وهي الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الشمري (٢٠١٧)، ودراسة ليديونج (Ladyong, 2014)، ودراسة غافيفكر وبيلاي (Ghavifekr & Pillai, 2016).

**واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:**

- تشخيص واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

**وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :**

- التوصل إلى بعض المراجع المختلفة التي تفيد في الإطار النظري للدراسة.

- وضع منهج الدراسة.

#### إجراءات الدراسة

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفهومي للمناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام
- المحور الثاني: الإطار الميداني

- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.

- أن المعلمين لديهم مستوى عالي من الدافعية في عملهم وأن المناخ التنظيمي المفتوح يوجد في المدارس وفقا لتصورات المعلمين.

- يعتبر عاملا المناخ التنظيمي (القيادة الجامعية، العلاقات بين المدرسة والمجتمع) مؤشرات هامة على الدافعية للعمل لدى المعلمين.

**٢- دراسة غافيفكر وبيلاي ( Ghavifekr & Pillai, 2016): بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمعلمين: تجربة ماليزية"**

هدفت هذه الدراسة الى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في (٦) مدارس ثانوية حكومية في مقاطعة بينامبانج في ولاية صباح في ماليزيا، واشتملت العينة (٢٢٦) معلم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الكمي كمنهج للدراسة، واعتمدت على مقياس المناخ التنظيمي كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين المناخ التنظيمي المدرسي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

- أن المعلمين يشعرون بالرضا الى حد كبير تجاه وظيفتهم، حيث يعتبر عامل المسؤولية هو المساهم الاكبر في الرضا الوظيفي.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال ما تم عرضه من دراسات - عربية وأجنبية - يتضح الآتي:

- تشابهت الدراسة الحالية في هدفها مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الشمري

## المحور الأول الإطار المفهومي للمناخ التنظيمي بمدارس

### التعليم الثانوي العام

يشكل المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً في العديد من المؤسسات، حيث إنه يعبر عن الجو العام الذي يسودها، والمدرسة إحدى هذه المؤسسات، وهي منظومة أنشأها المجتمع للقيام بوظائف تربوية وتعليمية، ومن خلال المناخ التنظيمي للمدرسة تستطيع الشعور بتأثير طبيعة هذا المناخ، ومدى تمايز هذا المناخ بين مدرسة وأخرى، وضرورة أن يكون هذا المناخ إيجابياً لمواكبة متغيرات الواقع؛ حتى يتم الارتقاء بالعملية التعليمية لأفضل مستوياتها.

### أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

تم إلقاء الضوء على أهم التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي لبعض الباحثين لاستخلاص التعريف، الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لبعض تلك التعريفات على النحو الآتي:

يُعرف الشمراني (٢٠١١، ٤٩) المناخ التنظيمي بأنه "عدد من العوامل والسمات التي تجعل فريق العمل في المنظمة يعمل بأفضل مستوى من الأداء وأعلى روح من المعنوية".

وذكر الطجم والسواط (٢٠١٢، ٢٤٨) أن المناخ التنظيمي: "يمثل موجزاً عن الانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة وهذا الانطباع ممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة".

ويُعرفه خليل (٢٠١٧، ٣٦٥) بأنه "البيئة الداخلية سواء كانت مادية أو غير مادية التي يعمل الفرد في إطارها"

وأخيراً يُعرفه السرحاني (٢٠١٩، ١٥) بأنه "البيئة الداخلية التي تتسم بها المنظمة التربوية وتميزها عن غيرها وتؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في سلوك العاملين".

وبناءً على العرض السابق للتوجهات المختلفة في تناول مفهوم المناخ التنظيمي، يمكن للباحث صياغة التعريف الإجرائي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث يُعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، والتي تؤثر في سلوك العاملين في النواحي التعليمية والإدارية والاجتماعية والمادية، والتي تساعد على تجويد أداء الجهاز الإداري والمعلمين بما يحقق القدرة التنافسية لها.

### ثانياً: نشأة المناخ التنظيمي وتطوره

اهتم العديد من الباحثين في مجال التربية وعلم النفس بدراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف التعرف على العوامل التي تؤثر فيه، وقد اتفق معظمهم على أن سلوك الإنسان ينبغي وأن يظهر داخل سياق بيئي محدد، أي أن هناك ثمة علاقة تفاعلية متبادلة بين الفرد والبيئة، ومن هذه العلاقة التفاعلية نشأ ما يسمى بمناخ العمل أو ما يعرف بالمناخ التنظيمي. (الصاوي، ٢٠٠٥، ٦٠)

ويعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم التي لاقت اهتماماً بالغاً من معظم الباحثين، حيث بدأ الاهتمام به بعد ذلك، نظراً لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة (بيبرس، ١٩٩٧، ١٠٣)، ويعد كورنال (Cornell) أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي عام ١٩٥٥م وجعله مقترناً بمناخ المؤسسات التعليمية، ولكنه أصبح أكثر وضوحاً على يد الباحثين هالبن وكروفت (halpin &croft) عام ١٩٦٦م. (الصاوي، ٢٠٠٥، ٦٤)

ثم بدأ الاهتمام به في البيئة العربية في المؤسسات التعليمية على يد كل من سليمان الخضري وفوزي زاهر عام ١٩٨٠م (مرجان، ٢٠١١، ٥١)، وقد ارتبط تطور المناخ التنظيمي بتطور التنظيمات الإنسانية التي لم تنشأ من فراغ، وإنما نتجت من التطورات

### ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي

وقد أظهر المعاينة (٢٠١٣، ٣٠٧) أهمية المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى كالتخطيط، واتخاذ القرارات، والقيادة في المنظمة، وسلوك الأفراد، والعلاقات الإنسانية والاتصال، ولذا يجب أن تتسجم الأهداف التنظيمية للمدرسة مع أهداف المعلمين، وبالتالي ارتباط القرارات المتخذة بالمناخ التنظيمي للمدرسة، فمهما كانت طبيعة المدرسة والعاملين والمعلمين فكلهما يسعى للوصول إلى بيئة مناسبة لرضا العاملين ولفاعلية الأداء.

وأما حوامده (٢٠٠٣، ٦٨) فقد حدد أهمية المناخ التنظيمي في عدة نقاط، وهي على النحو التالي:

- اتباع القائد الوسائل المناسبة لطبيعة المدرسة.
- التكامل بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين الشخصية.
- التواصل مع المعلمين للوقوف على احتياجاتهم ومراعاة الفروق الفردية.
- المعاملة العادلة بين جميع المعلمين.
- إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين والعاملين.
- مواكبة التقدم العلمي والمهني.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ويجب أن تكون فعالة وبكفاءة.
- وأشار أحمد (٢٠٠٢، ٩٢) إلى أهمية المناخ التنظيمي الذي يسود المدارس في تحسين مستويات الروح المعنوية للعاملين، وأدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن المدارس المتطورة والمتجددة يسودها الجو المنفتح، كما أشار جوهر وعلى (٢٠٠٤، ٤٤) إلى أن المناخ يؤدي دوراً كبيراً في تكوين فكرة الطالب عن ذاته، وعن مقدراته على العمل بفاعلية، كذلك في مقدراته في تنمية العلاقات الاجتماعية والتواصلية مع الآخرين.

المجتمعية التي حدثت في سنوات عديدة، وبالتالي لم يكن هناك نظرية واحدة للمناخ التنظيمي حتى يتم تفسيره في ضوءها، بل تعددت النظريات التي حاولت تفسيره.

ومن ثم تم تصنيف المراحل التي مرت بها نظريات المناخ التنظيمي إلى أربع مراحل رئيسية حتى وقتنا الحاضر، وهي على النحو الآتي: (الصاوي، ٢٠٠٥، ٦٤)

- ١- النموذج الكلاسيكي (The classical model)
- ٢- النموذج الكلاسيكي الحديث (The new classical model):
- ٣- النموذج السلوكي (The Behavioral model):
- ٤- نموذج ما بعد الحدائة - (Model of post - Modernism):

ويرى بعض الباحثين أن التنظيمات مرت بثلاث مراحل من التطور حتى وصلت إلى نموذج (ما بعد الحدائة)، وهذا النموذج يتسم بالآتي (عبد الفتاح، ٢٠٠١، ٥٦):

- بيئته التنظيمية المرنة.
  - التأكيد على المعلوماتية والخبرة الواسعة.
  - اللامحدودية التي تتطلب تحديد المهام.
  - التركيز على وسائل الاتصال الشفهية والإلكترونية.
  - الاهتمام بما يسمح بالإستنتاجية أو الاستدلالية.
  - أنه لا يؤمن بوجود حقائق شاملة أو مبادئ عامة.
  - أن التنظيم في ظله يتكون من وحدات متحدة.
- ويمكن القول أن الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي بشكل كبير، إذ أنه يتضمن مختلف المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية، وعادات، وأثار حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للعاملين والمعلمين والمؤسسات التعليمية.

٢. إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.

٣. توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى والمناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على الأعضاء وممارساتهم.

٤. إن المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

٥. إن العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.

٦. إن المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

**وترى خطاب (٢٠٠٨، ٦٢) أن خصائص المناخ التنظيمي تتمثل في الآتي:**

١. المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

٢. أن المناخ التنظيمي يعكس التفاعل بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها قبل العاملين في هذه المنظمة.

٣. إن المناخ التنظيمي لا يعنى ثقافة المنظمة، كما أنه ليس مصطلحاً بديلاً عنها.

٤. أن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

كما يتضح لدى الباحث أن المناخ التنظيمي يمثل جملة خصائص البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة، والذي يعبر عن الجانب الإنساني، ونمط الاتصال والتواصل، والمشاركة في اتخاذ القرارات،

في ضوء ما سبق يتضح أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر في قدرة المدرسة الثانوية العامة على إنجاح وتحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية، وفاعلية، حيث إن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد، ورضاهم وعلى إدراكاتهم، واتجاهاتهم ودافعيتهم، وبالتالي فهو يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في نجاح وتطور المدرسة، ولكن الشيء الذي ينبغي التنويه إليه هو أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح وهذا التطور.

وينظر الباحث للمناخ التنظيمي على أنه المقياس الذي يحدد طبيعة وشخصية مدارس الثانوية العامة، كما يمثل انعكاساً للمشاعر السلبية والإيجابية في البيئة المدرسية، وتبرز أهميته في المدرسة الثانوية العامة من خلال دوره في إيجاد بيئة ملائمة للأفراد، تشعر بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، والتعاون البناء، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي والإبداع، ويدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، لذا من الأفضل أن يكون مناخاً إيجابياً مشجعاً ومحفزاً، خاصة عند محاولة تطوير أداء المدارس وزيادة فاعليتها.

**رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي**

**يذكر فلية وعبد المجيد (٢٠٠٥، ٢٩٥) أن خصائص المناخ التنظيمي تتمثل في الآتي:**

١. يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان، ٢٠٠٥، ٣٠٨)

ويرى الباحث أن مدارس التعليم الثانوي العام بحاجة لنمط قيادي شوري قائم على المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض، والاتصال ذي الاتجاهين، يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي سليم، يتسم بالبحث على الدافعية والإبداع.

### ٣- المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من العناصر الرئيسية التي تسهم في تكوين المناخ التنظيمي السليم؛ على اعتبار أنها تشعر جميع افراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة عن إنجاح تلك البيئة، والإدارة الناجحة تدرك تماماً أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين، وتشجيعهم على دراستها وتقديم احتياجاتها واقتراحات وبدائل تكون أساساً للمشاركة في القرارات داخل المدرسة، وتتم المشاركة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي (عبد المنعم ومصطفى، ٢٠١٢، ٦٩)

ويرى الباحث أن مدارس التعليم الثانوي العام بحاجة بشكل فعلي إلى لجان صنع القرارات المشتركة داخل المدرسة، لتقديم الاحتياجات والاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تسهم في تكوين المناخ التنظيمي الإيجابي.

### ٤- نمط الاتصالات

يعرف الاتصال بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وعرضية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى

ونظام الحوافز، والتكنولوجيا، وهذا المناخ يعكس التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ومن الممكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء الجهاز الإداري والمعلمين.

### خامساً: عناصر المناخ التنظيمي

ويتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تسهم في إيجاد البيئة الداخلية المناسبة للمدرسة، ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي:

#### ١- الهيكل التنظيمي

وهو عبارة عن البناء الداخلي أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة (حمود، ٢٠٠٢، ١٦٩)، وهو يشمل حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع. (القيوتي، ١٩٩٣، ٢١٩)

ولا يمكن الاستغناء عن الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية على كافة أشكالها، وتوجيه حركة العاملين فيها، كما أنه يمكن دوائر صنع القرار من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوجيه المؤسسة نحو عملية تعليمية منظمة. (حمود، ٢٠٠٢، ١٦٩)

#### ٢- نمط القيادة

يقصد بالقيادة فن التأثير في المرؤوسين، لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ولها عدة أنماط منها الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، ومنها الديموقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض

عالية وتكنولوجيا متقدمة وثورة معلوماتية هائلة (حمود، ٢٠٠٢، ١٧٢)

ويرى الباحث أن المدرسة الثانوية العامة كمؤسسة اجتماعية تربوية عليها الأخذ بأساليب التكنولوجيا الحديثة، وتشجيع المعلمين والعاملين على توظيف هذه الأساليب داخل البيئة الصفية والمدرسية، لتحقيق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال.

#### ٧- البيئة الخارجية

وهي البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة وهي نوعان: (عزب، ٢٠٠٨، ٢٠٩)

❖ بيئة خارجية قريبة.

❖ بيئة خارجية بعيدة.

ويشير الطويل (٢٠٠١، ١٤) إلى أن لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة أثراً مباشراً على المناخ التنظيمي، وعلى كيفية رؤية العاملين فيها له، فالمؤسسة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين فيها بالثقة والشعور بالاستقرار، والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية، والاجتماعية الأخرى، التي تعيش المؤسسة ضمن أطرها، أما إذا كانت هذه المتغيرات البيئية الخارجية متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم الصحة المنظمة للمؤسسة، وسلامة مناخ العمل فيها.

وخلاصة القول أنه بتفاعل هذه العناصر يتكون لدى مدارس الثانوية العامة خصائص تميزها عن باقي المدارس، يدرکها العاملون من خلال تفاعلهم داخلها، تؤثر في قيمهم واتجاهاتهم نحو المدرسة، وبالتالي توجيه سلوكهم، وعليه فإن هذه العناصر جميعها تتحكم في مدى جودة المناخ التنظيمي السائد داخل المدرسة، والذي يؤدي دوراً ليس بالبسيط في نجاح المدرسة أو إخفاقها.

المستويات إلى أداها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وكذلك بينها وبين العالم الخارجي وبالعكس (عزب، ٢٠٠٨، ٢٠٥)، وهو العملية التي يستطيع خلالها طرفان أن يصلا إلى حلٍّ من المشاركة في فكرة أو إحساس لأداء شيء ما. (الجبر، ٢٠٠٢، ٢٣٢)

ويرى الباحث أن الاتصال الفعال داخل المدرسة الثانوية العامة من شأنه أن يرسى روح التعاون البناء بين العاملين، ويطور العلاقات الاجتماعية، ويعمل على رفع الروح المعنوية، وتوفير مناخ تنظيمي يتجه نحو الإيجابية، ويزيد من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها.

#### ٥- طبيعة العمل

يقصد بطبيعة العمل مدى كونه روتيناً أو غير روتيني، ومدى حثه على الإبداع والابتكار، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدانه لأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء (القيوتي، ١٩٩٣، ٢٢١)، بينما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إنجاح العمل وتحقيق الأهداف. (حمود، ٢٠٠٢، ١٧١)

ويرى الباحث أن مهنة التدريس عامة وفي المرحلة الثانوية العامة خاصة ليست كأي مهنة، فهي تستثمر الإنسان وتتعامل مع عقله وفكره، لذا ليس من الطبيعي أن يكون من الأعمال الروتينية التي لا يشعر فيها المعلم بأهمية عمله، فينبغي أن يتسم المناخ التنظيمي في المدرسة بالتجديد والتطوير المستمرين.

#### ٦- التكنولوجيا

تعمل التكنولوجيا على إحداث تغييرات جذرية في حياة الأفراد، وكذلك في حياة المؤسسات، من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئة الخارجية، وفي ظل الظروف التي نعيشها اليوم من تقنية

- سادساً: نماذج المناخ التنظيمي
- يوجد العديد من النماذج التي حددت أبعاد المناخ التنظيمي وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج:
- نموذج هالبن وكروفت (Halpin and Croft)
- يرى كلا من هالبن وكروفت (Halpin and Croft) أن الطريقة التي يسلك فيها المسؤول التربوي تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين العاملين في النظام، وبينهم وبين إدارة النظام، وقد حدد هالبن وكروفت عام ١٩٦٣م، أربعة أوجه لسلوكيات المسؤول التربوي وهي كالآتي:
- المنعزل المتحفظ (Aloofness).
- نموذج ستيرن وستينهوف (Stern and Steinhooft)
- قد حدد ستيرن وستينهوف (Stern and Steinhooft) عام ١٩٦٥م أبعاد المناخ التنظيمي في النقاط التالية:
١. المناخ الذهني.
  ٢. مستويات التحصيل.
  ٣. الكرامة الشخصية.
  ٤. الفاعلية التنظيمية.
  ٥. النظام.
  ٦. السيطرة على النبض.
- وهذا النموذج خطأً بين أبعاد المناخ التنظيمي، وبين المناخات التنظيمية، بل وبين علاقة المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات التعليمية. (جوهر وعلي، ٢٠٠٤، ٦٩)
- نموذج ليكرت (Likert)
- استحدث ليكرت (Likert) نموذجاً للمناخ التنظيمي يقوم على أربع اتجاهات تسود المؤسسات وهي على النحو التالي:
١. القيادة (Leadership)
  ٢. الدافع (Motivation)
  ٣. الاتصال (Communication)
  ٤. القرارات (Decisions)
  ٥. الأهداف (Goals)
  ٦. السيطرة (Control)
- المؤكد على الانتاجية (Production Emphasis)
- الدافع المحرك (Thrust).
- المراعي للآخرين (Consideration).
- التحرر من العمل (Disengagement).
- العرقلة في العمل (Hindrance).
- الذكاء المتوقع في العمل (Sprit).
- الألفة الحميمة في العمل (Intimacy) (الطويل، ٢٠٠١، ١٤٧)
- واعتمد ليكرت (Likert) ست متغيرات في تكوين مناخ المؤسسات وهي كالتالي (جوهر وعلي، ٢٠٠٤، ٦٩):
- التشاركي. (الحربي، ٢٠٠٤، ٢٦٣)

## - نموذج كامبيل (Cambpell)

ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً، فقد تم فيه تحديد عشرة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي كالتالي (الشهري، ٢٠٠٨، ٣٥):

- هيكل المهمة
- المكافأة والعقاب
- مركزية القرارات
- تأكيد الإنجاز
- التأكيد على التدريب والتطوير
- المخاطرة والأمان
- الانفتاح
- الروح المعنوية
- التمييز والتشجيع
- الكفاءة التنظيمية العامة

## - نموذج لولر وزملانه (Lawler et al)

يرى لولر وزملاؤه (Lawler et al) أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن جمعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عدداً من الأبعاد الفرعية وهي (Lawler, 1974, 142-143):

### - المجموعة الأولى: الهيكل التنظيمي

وتضم الأبعاد الفرعية الآتية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

### - المجموعة الثانية: العملية التنظيمية

وتضم الأبعاد الفرعية الآتية:

- نمط القيادة.
- نظم المكافآت.
- نظم مواجهة الصراعات أو حل التناقضات التنظيمية، وأطلق عليها العملية التنظيمية.

ويرى الباحث أن نموذج لولر وزملاؤه أفضل نموذج للمناخ التنظيمي فمدرسة الثانوية العامة، وذلك لأنه حدد أكثر الأبعاد شمولية للمناخ التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة هي: الهيكل التنظيمي، القيادة، القرارات، الحوافز، أنظمة وإجراءات العمل.

## سابعاً: مداخل قياس المناخ التنظيمي

يساعد قياس المناخ التنظيمي في معرفة نمط المناخ السائد في المدرسة، والتعرف على مدى ملاءمة هذا المناخ للعاملين فيها، ولقد تعددت طرق وأساليب قياس المناخ التنظيمي؛ نظراً لتعدد عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي، ولعل من أكثر مداخل قياس المناخ التنظيمي شيوعاً وشمولاً هي المداخل التي حددها كل من (جيمس وجون) وهذه المداخل هي (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٣٠٢):

### ١) مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية

يعتمد هذا المدخل على مجموعة من الصفات التنظيمية والتي يمكن قياسها كمياً مثل (حجم المؤسسة، عدد المستويات الإدارية، الهيكل التنظيمي).

### ٢) مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية

وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات أو الميزات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المؤسسة. (الشم، ٢٠٠٤، ١٢٣)

### ٣) مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية

وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة للتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة صغيرة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

- المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي في

مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية

- المحور الثاني: أبرز المقترحات لتحسين المناخ

التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة

الدقهلية

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق

، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (  $0.59^{**}$  ) -  $0.91^{**}$ ، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات

الخاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تركز على المقاييس الشخصية مثل: قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، المستوى الثقافي لهم، القابلية للعمل. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٣٠٣)

ويشير بعض الباحثين أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما: المقاييس الموضوعية، التي تركز على الخصائص التنظيمية، التي يمكن التعبير عنها كمياً، والمتمثلة في حجم التنظيم، وعدد الوحدات الإدارية وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، ومعدل الإنتاجية، وعمر التنظيم، وعدد الأقسام، أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوظيفية وتعتمد على استمارات الاستقصاء، التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم، وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص دوراً مهماً. (الشرم، ٢٠٠٤، ١٢٣)

ومن هنا يتبين أن عملية قياس المناخ التنظيمي تهدف إلى تحديد نوعية المناخ السائد داخل المدرسة الثانوية العامة، وكذلك إمكانية الحكم على مدى ملاءمة هذا المناخ للأفراد العاملين في المدرسة.

**المحور الثاني: الإطار الميداني**

يهدف إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطى درجات استجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة علي محور الاستبانة.

• تم حساب قيمة ك<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية - متوسطة - منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$K^2 = \frac{(T - T^2)}{T}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ،

#### تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سيتم فى البداية عرض نتائج اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائى مع المحاور الأربعة؛ لمعرفة إذا ما كان ستم معالجته فى ضوء العينة الكلية أم ستكون وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم) كل على حدة؛ وجاءت النتائج كما هى مبينة بالجدول (١):

جدول (١): قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الوظيفة (معلم/ مدير)

على محور نقاط الضعف الاستبانة (٤٤٦)

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي فى مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية	معلم	٣٨٥	١,٨٩	٠,٢٦٦	٠,١٥٤-	٤٤٤	غير دالة
	مدير	٦١	١,٩	٠,١٥٨			

عند مستوى دلالة ٠,٠١، ومن ثم سيتم التعامل إحصائياً مع مفردات هذه المحاور فى ضوء العينة الكلية لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي فى مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بالجدول

الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.91\*\*-0.92\*\*) وهى قيم عالية

٢- عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديرى ومعلمى مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، بلغ عددهم (٤٤٦) مديرا ومعلما

#### ٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الـ رزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social (SPSS)v.17 Sciences فى حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة ك<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما

يلي: (كبيرة ٣، متوسطة ٢، صغيرة ١)

وتم حساب الوزن النسبي، أى درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ك١ + ٢ \times ك٢ + ٣ \times ك٣$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{ك} \times ١٠٠$$

يتضح من نتائج جدول (١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة (المعلم/ المدير) فى محور نقاط الضعف، حيث جاءت قيمة ف غير دالة إحصائياً

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة	قيمة كا	العينة الكلية (ن=٤٤٦)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٤٨,٢٢٠	١٣	٦٢,٣٧	٣١,٦	١٤١	٤٧,٥	٢١٢	٢٠,٩	٩٣	يتم تحديث الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي العام ، بحيث تمنح صلاحيات كافية للمدرسة، ومجلس إدارتها.	١
٠,٠١	٣٨,٩١٠	٢٠	٦١,٣٨	٣٤,٨	١٥٥	٤٤,٦	١٩٩	٢٠,٦	٩٢	يتم صناعة واتخاذ القرارات في ظل الواقع التنفيذي للمدارس، مما يتسبب في سرعة إنجاز الأعمال	٢
٠,٠١	٣٩,٨٩٢	٢	٦٤,٣٥	٢٩,١	١٣٠	٤٧,١	٢١٠	٢٣,٨	١٠٦	يتم التمسك بأساليب التنظيم التقليدية وأسس ولوائح العمل البالية والتي مضى عليها عشرات السنين بلا تعديل أو تطوير.	٣
٠,٠١	٤٣,٢٦٩	١٤	٦٢,٣٥	٣٢,١	١٤٣	٤٦,٦	٢٠٨	٢١,٣	٩٥	يهتم مديرو المدارس الثانوية العامة بمبدأ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	٤
٠,٠١	٣٩,٩٨٧	١٧	٦٢,٠٤	٣٣,٠	١٤٧	٤٥,٧	٢٠٤	٢١,٣	٩٥	تتميز بيئة المدرسة بوجود مناخ مدرسي مشجع على الإبداع والابتكار داخل المدرسة الثانوية العامة.	٥
٠,٠١	٥٢,٧٤٠	٢٢	٦١,٠٥	٣٤,٣	١٥٣	٤٦,٩	٢٠٩	١٨,٨	٨٤	يتسم هيكل التنظيم القائم بمدارس التعليم الثانوي العام بالديمقراطية ، بما يوسع دائرة الحوار والمناقشة من خلال الاجتماعات والمشاورات، و يتيح حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل.	٦
٠,٠١	١٠,٩٨٠	٦	٦٣,٦٩	٣٣,٦	١٥٠	٣٩,٥	١٧٦	٢٦,٩	١٢٠	يوجد قنوات اتصال قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٧
٠,٠١	٣٧,٨٦١	١٤ مكرر	٦٢,٣٥	٣٢,٧	١٤٦	٤٥,٥	٢٠٣	٢١,٧	٩٧	يتم توظيف وسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات بين وحدات التنظيم المختلفة بالمدرسة.	٨
٩١	٤٣,٠٠٠	١٨	٦١,٧١	٣٣,٩	١٥١	٤٥,٧	٢٠٤	٢٠,٤	٩١	يوفر نظام الاتصال بالمدرسة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	٩
٠,٠١	٢٣,٣٥٩	١٥	٦٢,٣٤	٣٤,٣	١٥٣	٤٢,٢	١٨٨	٢٣,٥	١٠٥	يتم تحفيز المعلمين للطلاب للبحث عبر شبكة الإنترنت، والذي يعكس قدرة الطلاب على تحقيق التعلم الذاتي.	١٠

مستوى الدلالة	قيمة $\chi^2$	العينة الكلية (ن= ٤٤٦)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٤٥,٣٦٨	٢١	٦١,٣٧	٣٤,١	١٥٢	٤٦,٠	٢٠٥	٢٠,٠	٨٩	وحي الإدارة المدرسية بأهمية العمل الجماعي، الذي يشجع على توليد الأفكار الإبداعية، وعلى تغيير المنهج والثقافة المدرسية السائدة.	١١
٠,٠١	١٩,٨٧٤	٤	٦٤,٠٢	٣١,٨	١٤٢	٤٢,٦	١٩٠	٢٥,٦	١١٤	استخدام الإدارة لأساليب التحفيز المعنوي للعاملين، مما يزيد من قدراتهم على الإبداع في عملهم، وخلق روح التنافس بين العاملين.	١٢
٠,٠١	٢٩,٠٧٤	٧	٦٣,٣٦	٣١,٦	١٤١	٤٤,٤	١٩٨	٢٣,٨	١٠٦	مرونة الثقافة المدرسية السائدة، و تقبل الأفكار الجديدة.	١٣
٠,٠١	٢٣,١٤٣	١٩	٦١,٦٩	٣٥,٧	١٥٩	٤١,٣	١٨٤	٢٣,١	١٠٣	لا مركزية الهيكل التنظيمي، مما يتيح الفرصة إلى إجراء التعديلات التي تتناسب مع المتغيرات التنظيمية.	١٤
٠,٠١	٢٥,٨٦١	١٧ مكرر	٦٢,٠٤	٣٤,٨	١٥٥	٤٢,٤	١٨٩	٢٢,٩	١٠٢	تعاون المعلمين والمجتمع المحلي مع إدارة المدرسة بالقدر الكافي، وكذا أولياء الأمور لحضور اجتماعات مجالس الآباء أو تقديم المساعدة أو المساندة الكافية.	١٥
٠,٠١	٢٨,٠٤٠	١	٦٥,٢٤	٢٨,٧	١٢٨	٤٥,١	٢٠١	٢٨,٧	١٢٨	تنامي القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، والتي قد ترجع بالدرجة الأولى إلى مراعاة برامج تدريبهم على كيفية تنمية هذه القدرات، وتضمن هذه القدرات ضمن شروط الاختيار والترقية.	١٦
٠,٠١	٤٠,٠٩٤	١٥ مكرر	٦٢,٣٤	٣٢,٥	١٤٥	٤٦,٠	٢٠٥	٢١,٥	٩٦	كفاية برامج إعداد وتأهيل المعلمين لمقابلة المهام والأدوار الجديدة.	١٧
٠,٠١	١٣,٣٥٠	٥	٦٣,٩٦	٣٣,٤	١٤٩	٤٠,٤	١٨٠	٢٦,٢	١١٧	احتواء المدارس لمعلمي الأنشطة والتجهيزات اللازمة لممارستها.	١٨
٠,٠١	٢١,٠٠٤	١٦	٦٢,٣٢	٣٥,٠	١٥٦	٤١,٣	١٨٤	٢٣,٨	١٠٦	اقتصار شروط الترقية والاختيار لمديري المدارس على الأقدمية والخبرة فقط.	١٩
٠,٠١	٤٦,٧٤٠	٢٣	٦٠,٧٢	٣٥,٢	١٥٧	٤٥,٥	٢٠٣	١٩,٣	٨٦	امتلاك المعلمين لمهارات استخدام الحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت بجانب استراتيجيات التعلم والتدريس الجديدة.	٢٠
٠,٠١	٤٠,٩٨٢	٣	٦٤,٣٣	٢٨,٩	١٢٩	٤٧,٣	٢١١	٢٣,٨	١٠٦	مراعاة برامج التدريب المقدمة لإدارة المدرسة لتدريبهم على النواحي المالية.	٢١

م	العبارة	العينة الكلية (ن= ٤٤٦)									
		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢٢	التوزيع المتوازن للمعلمين بالإدارات المختلفة، مما يتسبب في عجز بعض المدارس وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها.	١٠٥	٢٣,٥	٢٠٢	٤٥,٣	١٣٩	٣١,٢	٦٣,٣٢	٨	٣٢,٥٨٧	٠,٠١
٢٣	تقوم وحدة التدريب والجودة بالمهام الموكلة لها بشكل مناسب، نتيجة ارتفاع قدرات القائمين عليها، مما ينعكس بالإيجاب على تنمية قدرات المعلمين داخل المدرسة.	٩٠	٢٠,٢	٢٢١	٤٩,٦	١٣٥	٣٠,٣	٦٣,١٣	٩	٥٩,٦٠١	٠,٠١
٢٤	قدرة وحدة المعلومات والإحصاء على إحداث التميز والتجديد داخل المدرسة الثانوية العامة.	١٠٧	٢٤,٠	١٩٤	٤٣,٥	١٤٥	٣٢,٥	٦٣,٠٣	١٠	٢٥,٥٩٢	٠,٠١
٢٥	الاعتماد على نظم الاتصال الحديثة، مما يؤدي إلى جودة البنية التحتية بالمدارس والالتزام للعمل التقني.	١٠٠	٢٢,٤	٢٠٥	٤٦,٠	١٤١	٣١,٦	٦٣,٠٠	١١	٣٧,٦٧٣	٠,٠١
٢٦	احتواء معظم مدارس التعليم الثانوي العام بالمحافظة على المكتبات النموذجية، التي لا تعتمد على توفر الكتب فقط وإنما تعتمد على توفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة.	٩٩	٢٢,٢	٢٠٧	٤٦,٤	١٤٠	٣١,٤	٦٢,٧	١٢	٣٩,٩٨٧	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

على كيفية تنمية هذه القدرات، وتضمن هذه القدرات ضمن شروط الاختيار والترقية، " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥,٢٤%).

- جاءت العبارة رقم (٣) "يتم التمسك بأساليب التنظيم التقليدية وأسس ولوائح العمل البالية والتي مضى عليها عشرات السنين بلا تعديل أو تطوير،" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٣٥%)

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كلاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، الأمر الذي يؤكد على أن المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ينتابه الكثير من أوجه القصور، وأن هناك حاجة إلى تضافر الجهود لمواجهتها، كى تستعيد منظومة التعليم الثانوي العام قدرتها على تحقيق أهداف المرحلة.

- جاءت العبارة رقم (١٦) "تنامي القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، والتي قد ترجع بالدرجة الأولى إلى مراعاة برامج تدريبهم

**المحور الثالث: أبرز المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية**

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم صياغة المقترحات التالية لتحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتمثل في:

- ١- التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين، (وجود نظام الحوافز).
- ٢- الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد ما أمكن عن الجمود والتسلط.
- ٣- تنمية روح الفريقين العاملين.
- ٤- تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة.
- ٥- معالجة الروتين والتخفيف منه قدر الإمكان.
- ٦- بناء المهام في النظام وذلك من خلال وضع تفاصيل محددة المهام والأدوار التي يشتملها النظام.
- ٧- اتخاذ القرارات في النظام وذلك بتحديد الأسس المعتمدة في عملية صنع القرارات وتفويضها.
- ٨- التدريب والتطوير في النظام، ويتضمن ذلك تحديد الأسس التي يعتمد عليها في تحسين وتطوير أداء الأفراد.
- ٩- الأمن الوظيفي في النظام.
- ١٠- المعنوية والمكانة في النظام، أي مدى شعور العاملين في النظام بالرضا عن عملهم ودرجة انتمائهم لمهامهم وأدوارهم بشكل خاص وللنظام ككل بشكل عام.
- ١١- التقدير والدعم في النظام، ويتضمن هذا البعد شعور العاملين باهتمام إدارة النظام بعملهم، ومدى تشجيع النظام وتقديره ودعمه ومساندته لذلك

- جاءت العبارة رقم (٢١) "مراعاة برامج التدريب المقدمة للإدارة المدرسية لتدريبهم على النواحي المالية،" في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٣٣%)

- جاءت العبارة رقم (١١) "وعي الإدارة المدرسية بأهمية العمل الجماعي، الذي يشجع على توليد الأفكار الإبداعية، وعلى تغيير المنهج والثقافة المدرسية السائدة،" في المرتبة الحادية والعشرين في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦١,٣٧%)

- جاءت العبارة رقم (٦) "يتسم هيكل التنظيم القائم بمدارس التعليم الثانوي العام بالديمقراطية ، بما يوسع دائرة الحوار والمناقشة من خلال الاجتماعات والمشاورات، و يتيح حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل،" في الثانية والعشرين (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦١,٠٥%)

- جاءت العبارة رقم (٢٠) "امتلاك المعلمين لمهارات استخدام الحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت بجانب استراتيجيات التعلم والتدريس الجديدة، في المرتبة الثالثة والعشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٠,٧٢%).

الإعدادية بمصر في ضوء إدارة الصراع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس.

٣- البطيخي، نهاد (٢٠١٠). "المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعة الأردنية"، *مجلة العلوم التربوية*، القاهرة، المجلد (٣٧)، ع (٢)، ص ص ٥٠٠-٥٣٦.

٤- ببيرس، أحلام الدمرداش عبدالرازق (١٩٩٧). دور المناخ المدرسي في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية - دراسة تقويمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

٥- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢). *الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم*، بيروت، لبنان، مكتبة الفلاح للنشر.

٦- جوهر، علي صالح وعلى، علي ابراهيم (٢٠٠٤). *النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية*، دمايط، دار المهندس للطباعة والنشر.

٧- الحربي، قاسم عائل (٢٠٠٤). "المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس فيها"، *مجلة التربية*، جامعة عين شمس، العدد (١٦)، ص ص ٢٤٧-٣٢٥.

٨- حوامده، باسم علي (٢٠٠٣). *المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.

٩- حربي، محمد أحمد (٢٠١١). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي: نموذج

١٢- إيجاد هدف مشترك يساعد على توجيه كافة الجهود، وما يتطلبه ذلك من جمع المعلومات والتعرف على الجانب التكنولوجي المستخدم، ونقاط القوة والضعف، ووضع الخطط والسياسات وتكامل جهود كافة الإدارات لتحقيق هذا الهدف.

١٣- تنمية الاتصالات المفتوحة والشخصية والأفقية والعرضية، وإتاحة الفرصة للمشاركة في استعادة النشاط، والتعرف على مختلف وجهات النظر، وحل المشكلات التي لم يكن يجري معالجتها أو مواجهتها من قبل.

١٤- تشجيع الاتصالات العكسية بتشجيع التقدم بالأفكار والمقترحات الحية؛ لرفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية لتدعيم جهود التطوير في مرحلة استعادة النشاط.

١٥- الحاجة إلى إعادة تهيئة نظام القيم والمعتقدات والاتجاهات لدى المديرين والأفراد في كثير من الجوانب كالتكلفة والجودة والربحية وشعور الأفراد بالمسئولية تجاه هذه الجوانب وأهمية تقليل الفاقد والضائع واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وزيادة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي.

١٦- ضرورة تحسين اتجاهات ودوافع العاملين داخل المدرسة؛ لأن ذلك يمثل نقطة التحول الأولى في اتجاهات الأفراد في معاملتهم مع الجهات الخارجية، وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للمدرسة لدى فئات الجمهور المتعامل معها واستمرار نموها وتقدمها.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). *تحديث الإدارة التعليمية*، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- ٢- إسماعيل، شيرين عبدالجواد أحمد (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير المناخ التنظيمي لمدارس المرحلة

١٧- الشمراني، حامد محمد علي (٢٠١١). "المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مؤسسة الرشد ناشرون بالرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ص ٤٧-٦٩.

١٨- الشمري، محمد انغميش حمد (٢٠١٧). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالغرذقة، جامعة جنوب الوادي.

١٩- الشهري، سلطان حسن (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٢٠- الصاوي، خالد محمد رشاد (٢٠٠٥). المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

٢١- الطجم، عبدالله والسواط، طلق (٢٠١٢). السلوك التنظيمي، ط٤، جده، المملكة العربية السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع.

٢٢- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط٢، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

٢٣- عبدالفتاح، محمد فتحي (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مقترح"، مجلة دراسات العلوم التربوية، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، المجلد (٤)، العدد (١)، ص ص ١٢٤-١٦٨.

١٠- الحمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

١١- خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٥). "تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٨٧)، الجزء (١)، ص ص ٢٣٥-٢٧٠.

١٢- خطاب، كريمة سيد محمود (٢٠٠٨). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المعلمين"، مجلة دراسات الطفولة، القاهرة، المجلد (١١)، العدد (٤١)، ص ص ٥٥-٩٢.

١٣- خليل، أحمد سيد (٢٠١٧). قضايا تربوية - رؤية تحليلية، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

١٤- الراشد، أحمد عبدالعزيز (٢٠٠٧). "تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على المناخ المدرسي والصفى في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ص ص ٢١٠-٢٤٣.

١٥- السرحاني، ليلي عبدالله محمد (٢٠١٩). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأمير سطام، السعودية.

١٦- الشرم، سعيد عطيه (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي السائد في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

٢٩- المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٠). "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة لبعض أنماط المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعه دمشق، سوريا، المجلد (١٧)، العدد (١)، ص ص ٢٩٩-٣٤٧.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ghavifekr, S.& Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. **Asia Pacific Educ. Rev**, 17(1), 87-106.
- 2- Ladyong, B .L. (2014). Organizational Climate and Teacher's Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi, Thailand. **Scholarly Journal Of Education**, 3(5), 52-57.
- 3- Lawler, Edward F. Hall, Douglas T. and Oldham, Greg R (1974). Organizational Climate And Relationship To Organizational Structure, Process And Performance. **Organization Behavior And Human Performance**.

٢٤- العسكر، عبدالعزيز عبدالرحمن (٢٠١٥). "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية على عينه من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (١)، ع (١٥٧)، ص ص ٧٣٥-٧٩١.

٢٥- فلية، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٩). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط٢، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٢٦- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٤). "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمة، الأردن، المجلد (٩)، العدد (٥)، ص ص ٦٧-١٣٠.

٢٧- مرجان، رانيا قدرى أحمد (٢٠١١). دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى طلاب جامعة بورسعيد في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بورسعيد.

٢٨- المعايطه، عبدالعزيز (٢٠١٣). "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين المجلد (٢)، العدد (٥)، ص ص ٣٠٥-٣٤٨.